

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

---

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

кафедра государственного управления и менеджмента

---

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.13 ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

---

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

---

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

профиль «Региональное управление»

---

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

Очная, очно-заочная

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2024

Волгоград, 2023 г.

**Автор–составитель:**

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента  
Савицкая О.Е.

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента,  
к.э.н., доцент Сырбу А.Н.

---

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

РПД Б1.О.13 «Теория управления» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2023 года № 1

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....</b> | <b>4</b>  |
| 1.1. Осваиваемые компетенции.....  | 4         |
| 1.2. Результаты обучения.....  | 4         |
| <b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....</b>  | <b>6</b>  |
| 3.1. Структура дисциплины.....   | 6         |
| 3.2. Содержание дисциплины (модуля).....   | 7         |
| <b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....</b> | <b>9</b>  |
| 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.....   | 9         |
| 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....   | 9         |
| <b>5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....</b>  | <b>16</b> |
| 5.1. Методы проведения экзамена.....   | 16        |
| 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации.....   | 16        |
| <b>6. Методические материалы по освоению дисциплины.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....</b>   | <b>23</b> |
| 7.1. Основная литература.....  | 23        |
| 7.2. Дополнительная литература.....  | 24        |
| 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....  | 24        |
| 7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.....   | 24        |
| <b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....</b>          | <b>25</b> |

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

### 1.1. Осваиваемые компетенции

Дисциплина **Б1.О.13 Теория управления** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции  |
|-----------------|---|--------------------------------|--|
| ОПК-6           | Способен использовать в профессиональной деятельности технологии управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд   | ОПК-6.1.1.3                    | Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений |
| ПКо ОС-1        | Владение навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций | ПКо ОС-1.1                     | Способность осуществлять на должном уровне управленческие функции  |
| ПКо ОС-2        | Владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам  | ПКо ОС-2.1                     | Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других                         |

### 1.2. Результаты обучения

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ<br>(при наличии<br>профстандарта) трудовые<br>или профессиональные<br>действия   | Код этапа освоения<br>компетенции | Результаты обучения  |
|---|-----------------------------------|--|
| Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля/ финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг (Проф. стандарт «Специалист по финансовому консультированию», утв. Приказом Минтруда от «19» марта 2015 г. №167н) | ОПК-6.1.1.3                       | <p><b>на уровне знаний:</b><br/>знать основные категории теории управления, необходимые для управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд</p> <p><b>на уровне умений:</b><br/>- самостоятельно применять категории теории управления для участия в управлении государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд</p> <p><b>на уровне навыков:</b><br/>- определять существующие ограничения для осуществления управления государственными и муниципальными финансами, государственным и муниципальным имуществом, закупками для государственных и муниципальных нужд</p> |
|   | ПКо ОС -1.1                       | <p><b>на уровне знаний:</b><br/>знать основные категории теории управления, необходимые для планирования и организации деятельности</p> <p><b>на уровне умений:</b><br/>- самостоятельно применять категории теории управления для разработки проектов планов и организационного проектирования</p> <p><b>на уровне навыков:</b><br/>- определять существующие ограничения для реализации планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>                              |
|   | ПКо ОС -2.1                       | <p><b>на уровне знаний:</b><br/>знать основные особенности государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам</p> <p><b>на уровне умений:</b><br/>самостоятельно применять приемы оказания государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам</p> <p><b>на уровне навыков:</b><br/>использовать технологии, обеспечивающие оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам</p>   |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.13 «Теория управления» входит в Блок 1. Обязательная часть учебного плана и осваивается по очной форме обучения на 1 курсе в 1 семестре, общая трудоемкость 108 часов (3 ЗЕТ).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области обществознания, экономики, психологии, философии, социологии, политологии, юриспруденции.

Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины Б1.О.13 «Теория управления» могут быть полезны при изучении таких дисциплин как Б1.В.15 «Управление проектами», Б1.О.18 «Управление человеческими ресурсами».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 32 часа из них 16 часов лекционных занятий, 16 часов практических занятий и 38 часов выделено на самостоятельную работу обучающихся.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

## 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

### 3.1. Структура дисциплины

#### *Очная форма обучения*

| № п/п  | Наименование<br>темы/или разделов                | Объем дисциплины (модуля), час. |  |         |           |     | СРО       | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточн<br>ой аттестации |
|--------|--|---------------------------------|--|---------|-----------|-----|-----------|--|
|        |  | Всего                           | Работа обучающихся по видам<br>учебных занятий |         |           |     |           |  |
|        |  |                                 | Л/ ДОТ   | ЛР/ ДОТ | ПЗ/ ДОТ   | КСР |           |  |
| Тема 1 | Сущность и содержание теории управления.         | 7                               | 2  |         | 2         |     | 3         | О, Д   |
| Тема 2 | История развития управленческой мысли и практики | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | О, Д, Э  |
| Тема 3 | Системный подход в управлении                    | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | О, Д, Р, Э, Т  |
| Тема 4 | Управление по целям (МВО)                        | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | О, Д, Э  |
| Тема 5 | Разработка и принятие управленческих решений     | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | О, Д, Т, Р   |
| Тема 6 | Проектный подход в управлении                    | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | О, Д, Т  |
| Тема 7 | Теория управления организационными системами     | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | О, Д, Э  |
| Тема 8 | Управление изменениями                           | 9                               | 2  |         | 2         |     | 5         | Т, О, Д, Р   |
|        | Консультация                                     | 2                               |  |         |           |     |           |  |
|        | Промежуточная аттестация                         |                                 |  |         |           |     |           | Экзамен  |
|        | <b>Всего:</b>                                    | <b>108</b>                      | <b>16</b>                                      |         | <b>16</b> |     | <b>38</b> |  |

*Примечание:*

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

### **Очно-заочная форма обучения**

| № п/п  | Наименование<br>темы/или разделов                | Объем дисциплины (модуля), час. |  |         |          |     | СРО       | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточн<br>ой аттестации |
|--------|--|---------------------------------|--|---------|----------|-----|-----------|--|
|        |  | Всего                           | Работа обучающихся по видам<br>учебных занятий |         |          |     |           |  |
|        |  |                                 | Л/ ДОТ   | ЛР/ ДОТ | ПЗ/ ДОТ  | КСР |           |  |
| Тема 1 | Сущность и содержание теории управления.         | 4                               | 1  |         | 1        |     | 4         | О, Д   |
| Тема 2 | История развития управленческой мысли и практики | 10                              | 1  |         | 1        |     | 8         | О, Д, Э  |
| Тема 3 | Системный подход в управлении                    | 8                               | 2  |         | 2        |     | 6         | О, Д, Р, Э, Т  |
| Тема 4 | Управление по целям (МВО)                        | 10                              | 1  |         | 1        |     | 6         | О, Д, Э  |
| Тема 5 | Разработка и принятие управленческих решений     | 10                              | 1  |         | 1        |     | 8         | О, Д, Т, Р   |
| Тема 6 | Проектный подход в управлении                    | 10                              | 1  |         | 1        |     | 8         | О, Д, Т  |
| Тема 7 | Теория управления организационными системами     | 8                               | 1  |         | 1        |     | 6         | О, Д, Э  |
| Тема 8 | Управление изменениями                           | 10                              | 1  |         | 1        |     | 8         | Т, О, Д, Р   |
|        | Консультация                                     | 2                               |  |         |          |     |           |  |
|        | Промежуточная аттестация                         |                                 |  |         |          |     |           | Экзамен  |
|        | <b>Всего:</b>                                    | <b>108</b>                      | <b>8</b>                                       |         | <b>8</b> |     | <b>54</b> |  |

*Примечание:*

\* формы заданий текущего контроля успеваемости: контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол) и виды учебных заданий: эссе (Э), реферат (Р), доклад (Д)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (З), зачет с оценкой (ЗО).

### **3.2. Содержание дисциплины (модуля)**

**Тема 1. Сущность и содержание теории управления. (Лекция-дискуссия, семинар)**

Цели и задачи курса. Логика построения курса. Объект, предмет изучения и статус теории управления. Место теории управления в ряду других управленческих дисциплин. Междисциплинарность теории управления. Понятие и виды управления. Субъекты и объекты управления. Методы управления. Функции управления. Общая теория управления и менеджмент.

**Тема 2. История развития управленческой мысли и практики. (Лекция, семинар, эссе)**  
 Этапы формирования теории управления. Индустриальные революции и управление. Классический подход (научный, административный, бюрократический). Теории Ф.У. Тейлора, Г.Л. Ганта, А.К. Гастева, А.Файоля. Теория рациональной бюрократии М. Вебера. Основы гуманистического менеджмента (Э.Мэйо, М.П. Фоллет, Ч.Барнард, А.Маслоу, Д. Макгрегор): теория «человеческих отношений»; концепция человеческих ресурсов; бихевиоризм в теории управления. Теория «X» и теория «Z» (Д. Макгрегор) Формирование новой парадигмы управления. Основные тенденции в современном управлении. Цифровизация в управлении.

**Тема 3. Системный подход в управлении. (Проблемная лекция, семинар)**  
 Понятия системы и ее свойства. Типы систем. Основы теории систем (Л. фон Берталанфи, А.А. Богданов). Управленческая система. Системный подход в решении управленческих задач. Внешняя и внутренняя среда системы. Системно-кибернетический подход в управлении (Н.Винер, С.Бир). Положительные и отрицательные обратные связи. Бизнес-процессный подход в управлении. Синергетический подход в управлении (Г.Хакен, И.Пригожин, С.П.Курдюмов). Аттракторы, параметры порядка и управляющие параметры. Управляемый хаос. Теория сложных систем.

**Тема 4. Управление по целям (МВО). (Мастер-класс, семинар, тренинг)**  
 Управление по целям и управление, ориентированное на результат. Возможности и ограничения концепции управления по целям. Понятия цели и целеполагания в управлении. Правило SMART. Дерево целей. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard). Понятия эффективность и результативности. Ключевые показатели эффективности (KPI). Управление, ориентированное на результат в системе государственного и муниципального управления. Управление по целям и самоменеджмент. Технологии тайм-менеджмента.

**Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений. (Мастер-класс, семинар, доклад)**  
 Типология управленческих решений. Теория ограниченной рациональности в принятии решений. Управленческий цикл и процедуры разработки и принятия управленческих решений. Методы коллективного принятия управленческих решений. Понятие риска, Риски управленческих решений. Основы стратегического управления. Теория рефлексивности (Дж. Сорос, В.Е. Лефевр, Н.Талеб).

**Тема 6. Проектный подход в управлении. (Проблемная лекция, семинар, доклад)**  
 Основы проектного менеджмента. Понятие проекта. Международные стандарты проектного управления (PMBOK). Логико-структурная матрица проекта. Инструменты управления проектом. Команда проекта, План-график проекта. Риски проекта. Гибкие технологии управления проектом (Agile, Scrum, Kanban).

**Тема 7. Теория управления организационными системами. (Проблемная лекция, семинар, эссе)**  
 Основные положения и черты организационной модели человеческих отношений. Подходы к определению социальных организаций как объектов управления. Концепция организационной структуры. Организационные процессы. Управленческая коммуникация. Организационное поведение. Распределение полномочий и ответственности, принципы делегирования. Руководство и лидерство – стили, модели, теории. Методы и модели мотивации персонала. Кризисы и риски развития организаций.

**Тема 8. Управление изменениями. (Лекция-дискуссия, семинар, доклад)**

Плановое организационное изменение - определение и анализ процесса изменения. Принцип непрерывного совершенствования в международных управленческих стандартах и концепциях (ISO, TQM, Lean). Принципы обучения в рамках организационного развития. Концепция обучающейся организации (П. Сенге). Управление знаниями (П. Друкер). Методики управления организационными изменениями. Инновации в управлении.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.13 «Теория управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

| Тема и/или раздел                                | Методы текущего контроля успеваемости |
|--|---------------------------------------|
| Сущность и содержание теории управления.         | Опрос                                 |
| История развития управленческой мысли и практики | Опрос                                 |
| Системный подход в управлении                    | Опрос, тестирование                   |
| Управление по целям (МВО)                        | Опрос                                 |
| Разработка и принятие управленческих решений     | Опрос, тестирование                   |
| Проектный подход в управлении                    | Опрос, тестирование                   |
| Теория управления организационными системами     | Опрос                                 |
| Управление изменениями                           | Опрос, тестирование, защита реферата  |

**4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):** в устной форме по вопросам и заданиям.

**4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

Тема 1. Сущность и содержание теории управления.

1. Что понимается под управлением?
2. Назовите известные вам виды управления.
3. Перечислите основные функции управления.
4. Приведите примеры субъектов и объектов управления
5. Назовите известные вам синонимы к слову руководитель (директор, менеджер, командир и др.)

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики.

1. Что является "двигателем" эволюции управленческой мысли?

2. Что собой представляет модель управления с точки зрения эволюции управленческой мысли?
  3. В чем заключается сущность новой управленческой парадигмы?
4. Как взаимосвязаны индустриальные революции с изменением управленческих моделей.
  5. Охарактеризуйте основные черты концепций гуманистического менеджмента.

#### Тема 3. Системный подход в управлении.

1. Раскройте содержание основных понятий системного подхода применительно к управлению социально-экономическими системами.
1. Приведите примеры действия положительных и отрицательных обратных связей в природе и обществе.
2. Что такое гомеостаз системы?
3. Что понимается под самоорганизацией в синергетике?
4. Приведите примеры процессов самоорганизации социально-экономических систем

#### Тема 4. Управление по целям (МВО).

1. Каким требованиям отвечает управленческая цель?
2. Приведите примеры управленческих целей разного уровня.
3. Что такое дерево целей?
4. Что такое показатель эффективности?

#### Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса разработки управленческого решения.
  2. Как оценивается величина риска?
  3. Какие методы управления риском вы знаете?
  4. Что представляет собой SWOT-анализ?

#### Тема 6. Проектный подход в управлении.

1. Какие примеры проектного подхода Вам знакомы?
2. В чем преимущество проектного подхода?
3. Приведите примеры национальных проектов.
3. Чем проектный подход отличается от обычной функциональной работы и работы по поручениям?
  4. Назовите основные ограничители проекта.
  5. Какие международные стандарты проектного менеджмента вы знаете?

#### Тема 7. Теория управления организационными системами.

1. Какие типы организационных структур вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?
2. Назовите известные вам концепции лидерства и их основные идеи
3. Опишите основные методы развития человеческих ресурсов.
4. Обоснуйте сходства и различия понятий «менеджер», «руководитель», «лидер»

#### Тема 8. Управление изменениями.

3. Назовите основные этапы управления изменениями.
2. В чем заключается сущность менеджмента качества?
3. Назовите основные понятия системы менеджмента качества.
4. Приведите примеры управленческих инноваций в системе государственного и муниципального управления.

*Перечень тем для дискуссии*

Тема 1. Сущность, содержание, история развития теории управления.

1. Чем термин "менеджмент" отличается от термина "управление"?
2. Управление: наука, ремесло, искусство
3. Вызовы глобализации для теории и практики управления.

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики.

1. Основные черты российской модели хозяйствования и управления.
2. В какой мере они соответствуют современным тенденциям развития менеджмента?
3. В каком направлении идет формирование новой модели управления?
4. Сопоставьте основные элементы жесткой, мягкой и комбинированной и новой моделей управления. В каких условиях они применимы?
5. На сколько актуальны принципы научного менеджмента в цифровую эпоху?

Тема 3. Системный подход в управлении.

1. Роль самоорганизации и управления в развитии социально-экономических систем.
2. Возможности и ограничения применения принципов самоорганизации в управлении.

*Перечень тем докладов по дисциплине*

Тема 1. Сущность и содержание теории управления.

1. Управление как феномен культуры.
2. Японская модель управления.
3. Американская модель управления на примере General Electric.
4. Русская школа управления. Концепция А. Прохорова.
5. Идеи гуманистического менеджмента в концепции Ст. Кови
5. Вклад А. Гастева в теорию управления. Управленческие секреты компании Valve: миф или реальность.

Тема 2. История развития управленческой мысли и практики.

1. Управление, основанное на принципах научного менеджмента.
2. Школа административного управления.
4. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера в управлении организацией
5. Теория «человеческих отношений» и поведенческие науки.
6. Вклад российских ученых в теорию и практику управления.
7. Вклад А. Гастева в теорию управления.

Тема 3. Системный подход в управлении.

1. Системно-кибернетический подход в управлении.
2. Моделирование бизнес-процессов.
3. Информационные технологии в управленческой деятельности.
4. Теория управляемого хаоса.

Тема 4. Управление по целям (МВО).

1. Управление, ориентированное на результат.
2. Концепция управления, ориентированного на результат в государственном и муниципальном управлении.
3. Ключевые показатели эффективности

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

1. Форсайт как технология управления будущим.
2. Цикл Бойда в принятии решений.
3. Стратегическое планирование в управлении организацией.
4. Государство как субъект стратегического управления.
5. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
6. Концепция гибкой власти (Soft Power).
7. Теория рефлексивности Дж. Сороса в управлении сложными системами.

Тема 6. Проектный подход в управлении.

1. Особенности управления государственными проектами и программами.
2. Управление рисками проектов.
4. Гибкие технологии управления Agile (Scrum)
5. Гибкие технологии управления Agile (Kanban)

Тема 7. Теория управления организационными системами.

1. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
2. Современные формы организационных структур.
3. Системы и методы отбора управленческого персонала.
4. Делегирование полномочий как метод управления.
5. Формы и методы управленческой коммуникации.
6. Современные подходы к мотивации персонала.

Тема 8. Управление изменениями.

7. Концепция самообучающейся организации.
8. Концепция «Управление знаниями».
9. Концепция самообучающейся организации.
10. Управление качеством: стандарты и подходы.
11. Основы бережливого производства (lean-менеджмент).

*Примеры типовых домашних контрольных заданий:*

Тема 3. Системный подход в управлении.

Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.  
Проведите системный анализ известной социально-экономической системы.

Тема 4. Управление по целям (MBO).

Постройте матрицу эффективность/результативность известной вам управленческой системы.

Проведите критический анализ дорожной карты развития на примере выбранного вами министерства или региона.

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

Постройте дерево проблем и дерево целей для известной вам ситуации.  
Сформируйте программу управления рисками для выбранного вами решения.

Тема 6. Проектный подход в управлении.

Опишите идею проекта в формате логико-структурной матрицы.  
Сформируйте план реализации выбранного вами проекта.

Тема 7. Теория управления организационными системами.

Проанализируйте персонажей сказки А.Н. Толстого «Золотой ключик, или приключения

Буратино» с точки зрения различных моделей лидерства

Тема 8. Управление изменениями.

Постройте модель силового поля для известной Вам ситуации, требующей изменений

*Примеры типовых практических заданий для работы в подгруппах:*

Тема 3. Системный подход в управлении.

Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации. Сформируйте когнитивную модель ситуации, требующей решения.

Тема 4. Управление по целям (MBO).

Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач. Сформулируйте примеры долгосрочных и краткосрочных целей. Проверьте предложенные формулировки по правилу SMART. По аналогии с методом SMART предложите альтернативный перечень требований к построению целей.

Тема 5. Разработка и принятие управленческих решений.

Предложите Ваш вариант решения «дилеммы Генерала»  
Приведите примеры известных вам когнитивных искажений.

Тема 6. Проектный подход в управлении.

Постройте план-график проекта в форме диаграммы Ганта.  
Смоделируйте работу над проектом по методу Scrum.

Тема 7. Теория управления организационными системами.

- Проведите анализ известной Вам организации по методу SWOT
- Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации.

Тема 8. Управление изменениями.

Постройте модель силового поля на примере процесса изменений в известной Вам управленческой системе.

В формате MindMap постройте карту элементов системы управления знаниями для организации.

*Перечень тем рефератов по дисциплине*

1. Управление как феномен культуры.
2. Японская модель управления.
3. Американская модель управления на примере General Electric.
4. Русская школа управления. Концепция А. Прохорова.
5. Идеи гуманистического менеджмента в концепции Ст. Кови
6. Вклад А. Гастева в теорию управления. Управленческие секреты компании Valve: миф или реальность.
7. Системно-кибернетический подход в управлении.
8. Управление, ориентированное на результат в бизнесе.
9. Концепция управления, ориентированного на результат в государственном и муниципальном управлении.
10. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
11. Синергетический подход в управлении.

12. Теория рефлексивности Дж. Сороса в управлении сложными системами.
13. Цикл Бойда в принятии решений.
14. Концепция гибкой власти (Soft Power).
15. Теория управляемого хаоса.
16. Информационные технологии в управленческой деятельности.
17. Форсайт как технология управления будущим.
18. Школы стратегического управления.
19. Стратегическое планирование в управлении организацией.
20. Государство как субъект стратегического управления.
21. Особенности управления государственными проектами и программами.
22. Гибкие технологии управления Agile (Scrum).
23. Гибкие технологии управления Agile (Kanban).
24. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
25. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
26. Современные формы организационных структур.
27. Стили руководства и лидерства.
28. Системы и методы отбора управленческого персонала.
29. Делегирование полномочий как метод управления.
30. Современные подходы к мотивации персонала.
31. Менеджмент изменений: современные подходы.
32. Сопrotivления изменениям в организации и методы их преодоления.
33. Инновации как объект управления.
34. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
35. Концепция «Управление знаниями».
36. Концепция самообучающейся организации (П.Сенге).
37. Антикризисное управление социально-экономическими системами
38. Лучшие практики японского менеджмента в управлении качеством.
39. Основы бережливого производства (lean-менеджмент).
40. Теория и практика управления в условиях глобализации.

*Примерные варианты итогового теста по дисциплине*

1. Основоположником научного менеджмента по праву считают:
  - 1) М. Вебера
  - 2) А. Маслоу
  - 3) Ф. Тейлора
  - 4) Д. Макгрегора
  
2. Концепцию рациональной бюрократии предложил:
  - 1) М. Вебер
  - 2) А. Маслоу
  - 3) Ф. Тейлор
  - 4) Д. Макгрегор
  
3. Ключевым понятием кибернетики можно назвать:
  - 1) Обратную связь
  - 2) Телекоммуникационную связь
  - 3) Результативность
  - 4) Эффективность
  
4. Самоорганизация в системе (спонтанное появление новых структур) возможна при одновременном выполнении условий:

- 1) Нелинейности, открытости, незамкнутости
- 2) *Нелинейности, незамкнутости, неравновесности*
- 3) Нестабильности, бимодальности, неравновесности
- 4) Гомеостатичности, линейности, незамкнутости

5. Линия поведения организации, выбранная для достижения желаемого результата в долгосрочной перспективе — это:

- 1) Организация
- 2) *Стратегия*
- 3) Тактика
- 4) Практика управления

6. Деятельность, выполняемая на постоянной основе и связанная с преобразованием ресурсов на входе в некоторый результат (выход), имеющий ценность для потребителя называется:

- 1) Стратегией
- 2) *Бизнес-процессом*
- 3) Проектом
- 4) Планом

***Вопросы для самостоятельной подготовки:***

1. Индустриальное управление на рубеже XIX-XX веков. Предпосылки науки управления.
2. Последователи Ф.У.Тейлора (Ф. и Л. Гилберты, Г.Гант, Г.Эмерсон)
3. Г.Форд «Моя жизнь, мои достижения». Принципы фордизма.
4. «Общее и промышленное управление» А.Файоль.
5. А.К.Гастев. Научная организация труда.
6. Проблемы и перспективы социального развития организаций в России.
7. Э. Мэйо и психологические аспекты управления.
8. Хотторнский эффект и основы формирования школы человеческих отношений.
9. Школа поведенческих наук и ее представители.
10. Процессный подход в управлении.
11. Управление по целям.
12. Системный подход в управлении.
13. Критерии эффективности управления.
14. Методы управления.
15. Роль формального и неформального лидерства в управлении.
16. Стили руководства.
17. История науки управления в России.
18. Роль информационных ресурсов в современном управлении.
19. Проектное управление.
20. Ли Якокка «Карьера менеджера».
21. Дж.Лайкер «Дау Тойота 14 принципов менеджмента ведущей компании мира».
22. Ф.Лалу «Открывая организации будущего»
23. Принципы управления в практике крупных российских компаний (ПАО Сбербанк, ОАО РЖД, ПАО МТС и др.).
24. Современные технологии мотивации персонала.
25. Использование Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) в практике разработки управленческих решений.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения экзамена

**Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов:** метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

| Компонент компетенции  | Промежуточный / ключевой индикатор оценивания   | Критерий оценивания  |
|--|---|--|
| ОПК-6.1<br>Способность к самостоятельной деятельности в области государственного и муниципального управления на основе изученных теорий управления | - Ключевые элементы управленческой информации;  | - выбирает из общего объема управленческой информации необходимую для принятия обоснованного и эффективного управленческого решения  |
|  | - Использует технологии управления и управления персоналом организации  | - определяет необходимую технологию управления и управления персоналом и применить ее;<br>- может проанализировать социально-экономические процессы и явления, которые происходят в организации, выявить проблемы в указанных процессах и явлениях и предложить решения.   |
|  | - Анализирует и систематизирует показатели социально-экономических процессов и явлений; применяет методы оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом предприятия | - способен оценить эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом: оценить затраты на персонал, текучесть кадров и предложить меры по оптимизации бюджета и снижению текучести кадров.  |
| ПКО ОС-1.1<br>Способность осуществлять на должном уровне управленческие функции  | - Ключевые элементы грамотного использования нужной управленческой информации;  | - выбирает из общего объема управленческой информации необходимую для постановки цели  |
|  | - Использует технологии постановки целей и распределения задач на основе имеющейся информации о текущем состоянии дел в организации   | - способен формулировать цели на основе изученных методик и распределяет задачи между членами команды;<br>- осуществляет координацию и организацию деятельности для достижения поставленных целей и выполнения задач;<br>- эффективно строит коммуникацию с коллегами.<br>- может разделить группу на команды для выполнения целей и задач организации |
|  | - Систематизирует и формирует команды исходя из ролей, функций и целей деятельности   | - формулирует цели на основе изученных методик и распределяет задачи между членами команды;<br>- координирует организацию  |

| Компонент компетенции  | Промежуточный / ключевой индикатор оценивания           | Критерий оценивания   |
|--|---|---|
|  |   | <p>деятельности для достижения поставленных целей и выполнения задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- строит коммуникацию с коллегами.</li> <li>- разделяет группу на команды для выполнения целей и задач организации;</li> <li>- владеет технологиями контроля деятельности;</li> <li>- оценивает эффективность проделанной работы.</li> </ul> |
| <p>ПКо ОС-2.1<br/>Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других</p> | - Контролирует результаты деятельности                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективно строит коммуникацию с коллегами.</li> <li>- может разделить группу на команды для выполнения целей и задач организации;</li> </ul>  |
|  | - Оценивает эффективность деятельности командной работы | <ul style="list-style-type: none"> <li>- владеет технологиями контроля деятельности;</li> <li>- может оценить эффективность проделанной работы.</li> </ul>  |

### Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

#### Вопросы к экзамену по дисциплине «Теория управления»

1. Понятие управления в современной науке и практике.
2. Школа научного управления. Ф.У. Тейлор, Г.Форд.
3. Школа административного управления. А. Файоль.
4. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
5. Инновации как объект управления.
2. Теория «человеческих отношений».
3. Концепция корпоративной культуры.
4. Концепция человеческих ресурсов.
5. Японская модель управления.
6. Бихевиоризм в теории управления.
7. Американская модель управления.
8. Кибернетический подход в управлении.
9. Модели руководства и лидерства (И. Адизес., Д. Коллинз).
10. Синергетический подход в управлении.
11. Стили руководства и лидерства (Решетка лидерства, К. Левин и др).
12. Социальная организация как объект управления.
13. Формы и методы управленческой коммуникации.
14. Управление по целям и управление, ориентированное на результат.
15. Принципы и подходы проектного менеджмента.
16. Теория и практика управления в условиях глобализации.
17. Бизнес-процесс как объект управления.
18. Информационные технологии в управленческой деятельности.
19. Ситуационное управление.

20. Понятие организационной структуры.
21. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
22. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
23. Понятие коммуникации в управлении.
24. Методы стратегического управления.
25. Государство как субъект стратегического управления.
26. Процессуальные теории мотивации.
27. Содержательные теории мотивации.
28. Разработка и принятие управленческих решений.
29. Принципы антикризисного управления
30. Управление рисками.
31. Оценка эффективности системы управления.
32. Делегирование полномочий
33. Функции управления
34. Теория рефлексивного управления
35. Методы коллективного принятия решений.
36. Системы менеджмента качеством.
37. Управление изменениями: принципы и подходы
38. Управление знаниями.
39. Гибкие технологии управления.
40. Понятия гибкой и жесткой власти.
41. Системный подход в управлении.
42. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
43. Типы организационных структур.
44. Модели управления изменениями.
45. Принятия решений в условиях неопределенности.
46. Функциональный и процессный подход в управлении.
47. Направления развития современной теории и практики управления.
48. Концепция сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).

На экзамене студенту предлагается ответить на два вопроса экзаменационного билета. Один из вопросов содержит практическое задание.

Примеры практических заданий:

1. Постройте систему показателей эффективности для ваших актуальных задач.
2. Опишите внешнюю и внутреннюю среду известной Вам организации
3. Постройте матрицу эффективность/результативность известного Вам международного проекта или программы.
4. Опишите схематично бизнес-процесс известной Вам организации.
5. Постройте план-график проекта в форме диаграммы Ганта.
6. Постройте дерево проблем и дерево целей.
7. Опишите взаимодействие 6-8 основных бизнес-процессов известной Вам организации.

### **Шкала оценивания**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «Отлично» / «Хорошо»/ «Удовлетворительно»/ «Неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете с оценкой является демонстрация основных теоретических положений, в рамках

осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области финансов.

Для дисциплин, формой промежуточной аттестации которых является зачет с оценкой, приняты следующие соответствия:

- 90-100% - «отлично» (5);
- 75-89% - «хорошо» (4);
- 60-74% - «удовлетворительно» (3);
- менее 60% - «неудовлетворительно» (2).

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 100% - 90%<br>(отлично)            | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач |
| 89% - 75%<br>(хорошо)              | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.  |
| 74% - 60%<br>(удовлетворительно)   | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.  |
| менее 60%<br>(неудовлетворительно) | Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.                                  |

## 6. Методические материалы по освоению дисциплины

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости). Требования к оформлению рефератов: шрифт – 14, поля – по 2 см, интервал – 1, объем – не менее 10 стр.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

| Форма изучения дисциплины                                      | Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, % |
|--|--|
| Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе       | 40   |
| Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров | 40   |
| Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение        | 20   |
| Итого  | 100  |

### **Методические рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента, умения решать практические задачи. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с вопросами для устного опроса,
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

#### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине.

#### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.О.13 «Теория управления» выносятся следующие темы:

| № п/п | Тема   | Вопросы, выносимые на СРС  | Очная форма |
|-------|--|--|-------------|
| 1     | 2  | 3  | 4           |
| 1     | Сущность и содержание теории управления.         | Субъекты и объекты управления  | О           |
| 2     | История развития управленческой мысли и практики | Взаимосвязь индустриальных революций с изменением управленческих моделей | О, Э        |
| 3     | Системный подход в                               | Положительные и отрицательные  | О, Т        |

|   |  |  |      |
|---|--|--|------|
|   | управлении                                   | обратные связи в природе и обществе                                      |      |
| 4 | Управление по целям (МВО)                    | Дерево целей   | О, Т |
| 5 | Разработка и принятие управленческих решений | SWOT-анализ  | О, Э |
| 6 | Проектный подход в управлении                | Сходства и различия понятий «менеджер», «руководитель», «лидер»          | О, Э |
| 7 | Теория управления организационными системами | Взаимосвязь индустриальных революций с изменением управленческих моделей | О, Т |
| 8 | Управление изменениями                       | Положительные и отрицательные обратные связи в природе и обществе        | О, Т |

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

### **Рекомендации для подготовки к экзамену**

При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы в течение семестра.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература**

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; отв. ред. В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., пер. и доп. –М. : Издательство Юрайт, 2019. –665 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – Электронный ресурс: [http://www.biblio-online.ru/thematic/?5&id=urait.content.87565B14D671-47F1-B9371C349B6EEC45&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?5&id=urait.content.87565B14D671-47F1-B9371C349B6EEC45&type=c_pub)
2. Митрошенков, О. А. Философия управления : учебник для вузов / О. А. Митрошенков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 248 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05570-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/454579>
3. Розанова Н. М. Корпоративное управление. Учебник для вузов / Розанова Н. М. //Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г.

Москва). – 2022. – 339 с.– Электронный ресурс: <https://urait.ru/book/korporativnoe-upravlenie-489773>

### **7.2. Дополнительная литература.**

1. Адизес И.И. Управляя изменениями / пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 224 с.
2. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 375 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
3. Гапоненко А.Л. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 5. – С. 117–124.
4. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 864 с.
5. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
6. Кистень А.М., Москалев И.Е. Методы спецназа для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
7. Кулапов М.Н., Козлов В.В. Руководитель в системе управления. – М., 2012. – 164 с.
8. Fernandes G., Ward S. and Araújo M. Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations // Proj Mgmt Jnl. – 2014. – P. 81–108.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).
3. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития России до 2030 года. <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/>
5. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/>.

### **7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.**

1. <http://www.hr2you.ru> – сайт компании «Лекс», работающей в области кадрового управления;
2. <http://www.hro.ru/hrm/> – журнал для менеджеров по персоналу;
3. <http://www.hr-journal.ru/> – журнал для менеджеров по персоналу;
4. [www://AUP.ru](http://www.AUP.ru) (Административно-управленческий портал);
5. [www://ilo.ru](http://www.ilo.ru) (сайт Международной организации труда);
6. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR- менеджеров);
7. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал «Персонал МИКС»);
8. [www://urtp.ru](http://www.urtp.ru) (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»);
9. [www://hro.ru/hrm](http://www/hro.ru/hrm) (Онлайновый журнал «Управление персоналом»);
10. <http://www.top-personal.ru/> Журнал “Управление персоналом”;
11. [http://bigc.ru/publications/other/org\\_culture/](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/) Статьи по управлению персоналом;
12. <http://window.edu.ru/window> – Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Интегральный каталог образовательных Интернет-ресурсов, электронная

учебно-методическая библиотека для общего и профессионального образования, ресурсы системы федеральных образовательных порталов;

13. <http://www.ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал;

14. [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) – журнал «Человек и труд»;

15. [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru) – Федеральная служба по труду и занятости;

16. <http://www.top-personal.ru/> – электронная версия журнала «Управление персоналом»;

17. <http://projectm.narod.ru/> – набор статей и аналитических материалов из области управления коммерческими проектами

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);

- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра экономики и финансов

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 21.09.2023 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Региональное управление**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.13 «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная, очно-заочная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2024

Волгоград, 2023 г.

## 1. Вопросы к экзамену

1. Понятие управления в современной науке и практике.
2. Школа научного управления. Ф.У. Тейлор, Г.Форд.
3. Школа административного управления. А. Файоль.
4. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
5. Инновации как объект управления.
6. Теория «человеческих отношений».
7. Концепция корпоративной культуры.
8. Концепция человеческих ресурсов.
9. Японская модель управления.
10. Бихевиоризм в теории управления.
11. Американская модель управления.
12. Кибернетический подход в управлении.
13. Модели руководства и лидерства (И. Адизес., Д. Коллинз).
14. Синергетический подход в управлении.
15. Стили руководства и лидерства (Решетка лидерства, К. Левин и др).
16. Социальная организация как объект управления.
17. Формы и методы управленческой коммуникации.
18. Управление по целям и управление, ориентированное на результат.
19. Принципы и подходы проектного менеджмента.
20. Теория и практика управления в условиях глобализации.
21. Бизнес-процесс как объект управления.
22. Информационные технологии в управленческой деятельности.
23. Ситуационное управление.
24. Понятие организационной структуры.
25. Концепция непрерывного образования в практике менеджмента.
26. Миссия организации как фактор устойчивого развития.
27. Понятие коммуникации в управлении.
28. Методы стратегического управления.
29. Государство как субъект стратегического управления.
30. Процессуальные теории мотивации.
31. Содержательные теории мотивации.
32. Разработка и принятие управленческих решений.
33. Принципы антикризисного управления
34. Управление рисками.
35. Оценка эффективности системы управления.
36. Делегирование полномочий
37. Функции управления
38. Теория рефлексивного управления
39. Методы коллективного принятия решений.
40. Системы менеджмента качеством.
41. Управление изменениями: принципы и подходы
42. Управление знаниями.
43. Гибкие технологии управления.
44. Понятия гибкой и жесткой власти.
45. Системный подход в управлении.

46. Современные технологии самоменеджмента и тайм-менеджмента.
47. Типы организационных структур.
48. Модели управления изменениями.
49. Принятия решений в условиях неопределенности.
50. Функциональный и процессный подход в управлении.
51. Направления развития современной теории и практики управления.
52. Концепция сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).

***Варианты заданий для экзамена:***

Вариант № 1:

1. Ответьте устно на 1 из вопросов к экзамену
2. Выполните задание:

Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

Названия подходов:

1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Описания подходов:

A. Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

B. Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

C. Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

D. В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды

Вариант № 2:

1. Ответьте устно на 1 из вопросов к экзамену
2. Описание ситуации: После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Нарджилия»

являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Задание: Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?

## 2. Тестовые материалы

1. Ответы на какие вопросы включает экономический выбор:

1. Что производить?
2. Как производить?
3. Сколько производить?
4. Для кого производить?

2. Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства?

1. Капитал.
2. Предпринимательские способности.
3. Земля.
4. Труд.
5. Информация.

3. Предмет науки управления, это:

1. Природа управленческих отношений.
2. Труд людей в управлении.
3. Опыт управления.
4. Законы управления.
5. Методы управления.

4. Что является источником власти и управления?

1. Знания.
2. Техника.
3. Собственность.
4. Люди.

5. Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении:

1. Технология управления.
2. Функции управления.
3. Техника управления.
4. Профессиональная подготовка.
5. Иерархия управления.
6. Стиль управления.

6. В управлении различают следующие виды деятельности:

1. Подготовку и принятие управленческих решений.
2. Производственную деятельность.

3. Деятельность по координации людей.
4. Деятельность организации на рынке товаров и услуг
5. Деятельность по строительству..

7. В организации выделяют следующие уровни:

1. Первичный.
2. Высший.
3. Вторичный.
4. Средний.
5. Низовой.

8. Процесс управления включает:

1. Сбор информации.
2. Переработку ресурсов.
3. Переработку информации.
4. Передачу информации.
5. Хранение товаров.

9. К характеристикам процесса управления относится.

1. Цель управления.
2. Техника управления.
3. Функции управления.
4. Стиль управления.
5. Управленческие решения.
6. Структура управления.

10. Динамику системы управления определяют:

1. Цели управления.
2. Структура управления.
3. Функции управления.
4. Управленческие решения.

11. Статику системы управления определяют:

1. Функции управления.
2. Структура управления.
3. Технология управления.
4. Цели управления.

12. Назовите признаки сложных систем.

1. Иерархическое расположение элементов системы.
2. Признак целостности.
3. Наличие внешней среды.
4. Эстетичность.
5. Наличие прямых и обратных связей.

13. Система характеризуется следующими элементами:

1. Входом.
2. Процессом.
3. Ценой.
4. Выходом.

14. Внутренняя среда организации, это:

1. Исполнители и руководители.
2. Информационные связи.
3. Конкуренты.
4. Законы.

15. К факторам внешней среды относятся:

1. Производственные мощности.
2. Потребители.
3. Экономические факторы.
4. Политические факторы.
5. Социальные факторы.

16. Определите правильную последовательность задач организации:

1. Совершенствование структуры управления.
2. Увеличение прибыли.
3. Внедрение инноваций.
4. Производство продукции и услуг.

17. Систему управления характеризует?

1. Помещение.
2. Прямые связи.
3. Обратные связи.
4. Субъект управления.
5. Объект управления.
6. Длительность работы.

18. Количественные цели могут быть измерены:

- а) в денежном выражении;
- б) в натуральном выражении;
- в) в единицах времени.
- г) правильного ответа нет.

19. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации.

- а) Построение дерева целей.
- б) Формирование качественных целей.
- в) Оценка (ранжирование) качественных целей.
- г) Определение количественных целей.

20. Цели организации устанавливают

- а) Исполнители.
- б) Руководители.
- в) Клиенты.
- г) Менеджеры

21. Цели бывают:

- а) долгосрочными;
- б) краткосрочными
- в) достижимыми;
- г) минимальными.

22. Основные требования, предъявляемые к целям:

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) лояльность.

23. Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления.

- а) Внешняя среда организации.
- б) Внутренняя среда организации
- в) Показатели прибыли.
- г) Формы и системы оплаты труда.

24. При создании структуры управления учитывают:

- а) численность управленческого аппарата;
- б) норму управляемости;
- в) прямые и обратные связи;
- г) должностные инструкции.

25. Структура управления должна быть:

- а) сложной;
- б) простой;
- в) обозримой;
- г) адаптивной;
- д) коллегиальной

26. Общие функции управления включают:

1. Планирование.
2. Организацию.
3. Проектирование.
4. Мотивацию
5. Хранение.
6. Контроль.

27. Необходимость делегирования полномочий вызвано

- 1 .Ростом масштабов организации.
- 2 Ограниченными возможностями каждого отдельного менеджера.
- 3 Необходимостью более оперативного принятия решений.
- 4 Развитием демократического стиля руководства.
- 5 Сочетанием перечисленных факторов.

28. Организационные полномочия связаны с

- 1 должностью.
- 2 .конкретным человеком.
- 3 с демократизацией управления.
4. с управленческой ситуацией.

29. Наличие полномочий обязательного согласования означает право:

- а) давать советы руководителю
- б) отклонять принятые решения
- в) корректировать принятые решения
- г) добиваться внесения изменений в проекты решений.

30. Право отклонять решения линейного руководителя соответствует следующему типу полномочий

- 1 Линейные
- 2 Обязательного согласования
- 3 Параллельные
- 4 Аппаратные

31. Проблемы в процессах делегирования организационных полномочий вызваны причинами:

- 1 Психологическими
- 2 Экономическими
- 3 Организационными
- 4 Юридическими

32. Аппаратные полномочия в отличие от линейных

- 1 не делегируются.
- 2 не дают права единолично принимать решения.
- 3 дают больший объем прав.
- 4 предполагают ограниченную ответственность.

33. Норма управляемости – это

- 1.Размер организации, позволяющий эффективно управлять ею.
- 2.Соотношение между руководителями, специалистами и служащими.
- 3.Количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю.
- 4.Количество уровней иерархии в структуре управления организацией.

34. Организационные коммуникации – это

- 1.Технические средства передачи информации.
- 2.Процесс передачи информации.
- 3.Средства связи, используемые работниками организации.
- 4.Процессы обмена информацией между людьми.
- 5.Информационные потоки между подразделениями организации.

35. Для осуществления коммуникаций необходимы следующие элементы:

- 1.Отправитель
- 2.Канал связи
3. Обратная связь
4. Получатель
5. Система кодирования
6. Сообщение
- 7.Взаимопонимание

36. Коммуникации необходимы организации, так как они позволяют:

- 1.Получать информацию о состоянии внешней среды.
- 2.Узнавать о том, что происходит внутри организации.
- 3.Достичь взаимопонимания и согласовать действия подразделений и работников организации.
- 4.Дают информацию, необходимую для принятия решений.

37. Горизонтальные коммуникации это

- 1.Коммуникации между работниками, имеющими общего руководителя.
- 2.Коммуникации между подразделениями организации.

3. Коммуникации между подразделениями или работниками, находящимися на одном уровне иерархии.

4. Коммуникации между работниками одного структурного подразделения.

38. Причинами существования в организациях неформальных коммуникаций могут быть

1. Низкая дисциплина в коллективе.
2. Демократический стиль руководства.
3. Перегрузка официальных каналов связи.
4. Неформальная структура организации.
5. Отсутствие авторитета у руководителя.

39. Информационным шумом называются

1. Технические помехи в каналах связи.
2. Искажения информации при ее передаче между уровнями иерархии.
3. Любые помехи и искажения, способные изменить смысл сообщения.
4. Психологические различия в восприятии информации.

40. Процесс коммуникации с обратной связью более эффективен, потому что:

1. Обратная связь ускоряет процесс обмена информацией.
2. Обратная связь позволяет компенсировать искажения информации.
3. Обратная связь препятствует фильтрации информации.
4. Обратная связь предотвращает информационный шум.

41. Вероятностным решениям соответствуют следующие условия:

1. Условия определенности.
2. Условия риска.
3. Условия неопределенности.
4. Условия риска и неопределенности.
5. Ни одно из перечисленных условий.

42. Детерминированным решением соответствуют следующие условия:

1. Условия риска.
2. Условия неопределенности
3. Полнота и достоверность информации
4. Условия определенности

43. Решения, принимаемые по заранее определенному алгоритму, называются:

1. Стандартными.
2. Хорошо структурированными.
3. Формализованными.
4. Детерминированными.

44. В практике менеджмента большинство решений являются:

1. Детерминированными.
2. Вероятностными.
3. Формализованными.
4. Корректируемыми.
5. Однокритериальными.
6. Стратегическими.
7. Документированными.

45. К управленческим решениям предъявляются требования:

1. Директивности.
2. Конкретности.
3. Добровольности.
4. Целенаправленности.
5. Лояльности.

46. Принимая решение, менеджер должен избегать риска

1. Да, должен.
2. Нет, не должен.
3. Менеджер должен не избегать риска, а управлять им.
4. Все зависит от ситуации.

47. Чистый риск означает

1. Получение вероятной прибыли.
2. Получение убытка или нулевого результата.
3. Получение запланированной прибыли.
4. Правильных ответов нет.

48. Спекулятивный риск – это:

- а) риск потерь от проведения биржевых спекуляций;
- б) риск, возникающий при торговых операциях;
- в) вероятность получения как прибыли, так и убытков;
- г) правильно а) и б).

49. К группе инвестиционных относятся виды рисков:

1. Инновационный риск.
2. Инфляционный риск.
3. Производственный риск.
4. Политический риск.

50. Управлять рисками можно методами:

1. предупреждения и ограничения риска;
2. экспертных оценок;
3. возмещения потерь.

51. Процедура подготовки и принятия управленческих решений показывает

1. последовательность этапов выполнения управленческих операций;
2. состав исполнителей;
3. уровень рентабельности;
4. состав структурных подразделений;
5. перечень документов, необходимых для подготовки управленческого решения.

52. Интеграция управления - это:

- 1) координация деятельности;
- 2) реформирование организации;
- 3) объединение усилий всех подразделений организации,
- 4) синтез технологических процессов.

53. Что можно отнести к основным функциям в процессе интеграции?

- 1) координацию;
- 2) интеграцию;

- 3) сбор информации;
- 4) передачу информации;
- 5) организацию.

54. Что можно отнести к основным принципам интеграции?

- 1) единство методов;
- 2) многоаспектность;
- 3) ответственность;
- 4) децентрализованность;
- 5) прямоточность процессов.

55. Внутрифирменная интеграция включает:

- 1) экономическую интеграцию;
- 2) культурную интеграцию;
- 3) вертикальную интеграцию;
- 4) горизонтальную интеграцию;
- 5) информационную интеграцию.

56. Основными инструментами (механизмами) интеграции выступают:

- 1) инвестиционная деятельность;
- 2) контроль;
- 3) стимулирование;
- 4) деятельность руководства

57. Критерии оценки успеха интеграции - это:

- 1) повышение прибыли;
- 2) сокращение численности;
- 3) замена оборудования;
- 4) минимизация экономических потерь.

58. Какие виды внутрифирменной интеграции Вы знаете?

1. Экономическая;
2. Организационная;
3. Целевая;
4. Информационная.

59. Какие выделяют интеграции?

1. Внутрифирменную интеграцию;
2. Корпорационную интеграцию (вертикальную и горизонтальную);
3. Портфельную;
4. Интеграцию приоритетного предприятия.

60. Какие Вы знаете механизмы реализации интеграционных процессов?

1. Планирование;
2. Инвестиционная деятельность;
3. Функциональная стратегия;
4. Социальная ответственность организации.

61. Стиль руководства – это:

1. Авторитет руководителя;
2. Индивидуальный подход руководителя к подчиненному;
3. Методы и приемы руководства;
4. Нравственные установки.

62. Наиболее эффективным стилем управления является

1. Авторитарный;
2. Демократический;
3. Диктаторский;
4. Либеральный;
5. В зависимости от ситуации.

63. Имидж руководителя - это:

1. Манера поведения;
2. Вербальная выразительность;
3. Визуальное впечатление;
4. Мысленный образ;
5. Профессионализм и компетентность.

64. Наиболее важные качества руководителя это:

1. профессионализм;
2. рационализм;
3. организаторские способности;
4. волевой характер;
5. эмоциональность;
6. порядочность;
7. лояльность.

65. Эффективность управления - это:

- 1) уровень затрат;
- 2) увеличение выпуска товара;
- 3) сокращение времени;
- 4) сопоставление затрат и результатов.

66. Количественные показатели деятельности включают:

- 1) технические показатели;
- 2) финансовые показатели;
- 3) показатели экономии времени;
- 4) экономия труда.

67. Качественные показатели эффективности включают:

- 1) повышение квалификации менеджеров;
- 2) уровень культуры в организации;
- 3) сокращение трудоемкости управления;
- 4) сокращение численности.

68. Назовите основные элементы стратегии завоевания общественного доверия:

- 1) Инновационное поведение;
- 2) Ответственное поведение;
- 3) Повышение прибыли;
- 4) Коммуникационное поведение;
- 5) Техническое поведение.

69. На эффективность управления влияют:

1. потенциал сотрудников,
2. производительность труда,

3. средства производства,
4. предметы потребления,
5. культура организации.

70. Общая культура организации включает следующие виды культур:

1. административную;
2. персонала;
3. личности;
4. финансовую;
5. маркетинговую.

71. Одним из возможных способов адаптации организации при ее изменении являются:

1. дифференциация,
2. обсуждение;
3. принуждение;
4. воспроизводство.

### 3. Открытые задания

#### 3.1. Теоретические задания с открытыми вопросами

1. Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс.....на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях.
2. Человек в управлении рассматривается как самое сильное.....преимущество.
3. Декомпозиция систем характеризуется разделением систем по различным целям, функциям, способам достижения.....
4. Внешняя среда организации изучается маркетинговыми.....
5. Менеджер – руководитель, которой управляет сначала....., а затем конкретными функциями.
6. Эффективность управления – это эффективность действий людей в процессе реализации интересов, в достижении определенных.....
7. Управленческое решение – это волевое воздействие субъекта управления, осуществляемое для реализации поставленных.....
8. Человек, занимающий руководящую должность в аппарате управления – это ...
9. Научная школа исходит из следующего постулата: «Залог успеха организации...»
10. Отцом современного рационального менеджмента принято считать ...
11. Основная особенность стратегических планов связана с тем, что они ...
12. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы ...
13. Большой вклад в разработку идей современной теории менеджмента внесли ...
14. Анализ внешней среды фирмы – это ...
15. С позиций менеджмента цель существования организации заключается в ...

#### 3.2. Практические задания (задачи)

Задание 1. Вы купили или взяли в библиотеке некий учебник либо учебное пособие по основам управления (основам менеджмента).

Необходимо прочитать первую главу этого учебника и дать оценку ее содержания с обязательным отражением того, что осталось непонятным; вызывает у вас несогласие или отдельные возражения.

Задание 2. Управление организацией, занимающейся коммерческой деятельностью, – это менеджмент; управление госбюджетной организацией, выполняющей определенные социальные функции, – тоже менеджмент. Но управление этими организациями во многом различается. Необходимо сформулировать основные различия между первым видом управления (коммерчески ориентированным менеджментом) и вторым его видом (социально ориентированным менеджментом).

Задание 3. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении). Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей каждого из следующих функциональных подразделений (отделов) данного предприятия:

- планово-экономического;
- маркетинга;
- труда и заработной платы;
- финансового;
- технологического;
- материально-технического снабжения;
- управление качеством продукции.

Задание 4. Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 5. На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры. Следует наметить план действий, которые позволят определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

Задание 6. Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ:

- составления плана работы управленческого подразделения на год;
- составления отчета о работе управленческого подразделения за год;
- разработки технологии производственного процесса;
- подготовки приказа по предприятию.

Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих:

- малая трудоемкость выполнения работы;
- высокая оперативность выполнения работы;
- оптимальность (обоснованность) принятых решений;
- достоверность отображения в документе фактического состояния дел;

– доскональность разработки положений документа.

Задание 7. Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми. Необходимо попытаться подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

Задание 8. В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

Задание 9. Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории влияния на поведение людей. Опишите.

Задание 10. Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

Задание 11. Попробуйте классифицировать себя или известных вам руководителей по приведенным параметрам. Проанализируйте свою линию поведения при работе с руководителем определенного типа. Обратите внимание на следующие аспекты: правильные формы общения с ним; как привлечь его внимание на ваши сильные стороны; каким может быть спор с ним; что может его обидеть. Западно-Европейская классификация руководителей.

«Деспот». Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчиненных перед большим собранием. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существует две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания. Помните, что вы имеете дело со слабой, неуверенной в себе личностью. Избегайте провокаторских высказываний типа

«Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал себя «королем» в ваших глазах.

«Патриарх». Он твердо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчиненных он ожидает беспрекословного принятия предложенного им плана. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимает участие в их решении советом и делом. На что обратить внимание: вы польстите отеческому инстинкту шефа, вбежав, задыхаясь, в открытую дверь его кабинета и спросив его совета по какому-либо важному для вас вопросу.

«Борец-одиночка». Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую. На что обратить внимание: часто этот шеф бывает экспертом в своей области. Но его не радует

необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. «Борец-одиночка» укрепляет свой письменный стол «рвом противотанковых траншей», строгой секретаршей и дубовыми дверями кабинета. Поэтому не стоит его беспокоить по каждой мелочи. Объяснения, представленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретарши удобное для шефа время личной беседы.

«Железная леди». Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет правилами интриг и козней, отвергая дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от нее выговор. На что обратить внимание: «железная леди» ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жесткости и неуступчивости.

«Старшая сестра». Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства», обожая дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. «Старшая сестра» считает само собой разумеющимся оказывать покровительство своим подчиненным, что, впрочем, в конечном счете, только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчиненных абсолютной отдачи в работе. На что обратить внимание: для «старшей сестры» важна не только профессиональная, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

«Дилетант». Ему удалось занять место шефа не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а вместе с этим выдвигаются и неформальные руководители. Если вы находитесь в подчинении или даже являетесь заместителем «дилетанта», то помните, что располагаете огромными возможностями доказать собственные способности быть руководителем. Но на поверку сотрудничество с дилетантом оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счет даже небольшой ошибки своего подчиненного и спустя годы будет вспоминать о ней. На что обратить внимание: относительно легким оказывается только тот случай, если «дилетант» хорошо знает о своей некомпетентности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не сознается в этом, пытаясь прикрыть ее авторитарным стилем руководства. В этом случае вам придется защищаться. Поэтому заранее постарайтесь найти себе союзников среди коллег.

Задание 12. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций:

| Характер деятельности                    | Организационно-правовая форма |
|--|-------------------------------|
| 1. Мастерская по ремонту                 | А. Акционерное общество       |
| 2. Судоверфь                             | Б. Товарищество               |
| 3. Объединение в защиту окружающей среды | В. Учреждение                 |
| 4. Муниципальная больница                | Г. Ассоциация                 |
| 5. Объединение арбитражных               | Д. Общественное объединение   |

Задание 13. Российская компания занимается организацией туристических поездок в зарубежные страны (выездной туризм). В структуру фирмы входят такие подразделения, как отдел кадров, отдел продаж, отдел маркетинга, хозяйственный отдел, бухгалтерия. С одной стороны, туры в Египет и Турцию – традиционный для российского рынка туристических услуг и финансово оправданный ассортимент продукции компании (турпродукт), но, с другой стороны, экономические результаты деятельности фирмы не вполне удовлетворяют руководство. Молодые и энергичные владельцы компании предполагают в ближайшие два года повысить эффективность деятельности фирмы, увеличив ее прибыльность. Какие действия Вы бы предприняли для достижения поставленной цели? Проведите декомпозицию главной цели туристической компании путем построения «дерева целей» из трех-четырех уровней и предложите управленческое решение. Какие функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль), с Вашей точки зрения, наиболее важны на данном этапе развития компании, а в ближайшей перспективе?

Задание 14. Главным условием повышения производительности труда Ф. Тейлор (1856–1915) считал установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины. А В.И. Ленин (1870–1924) теорию «научного управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как «системой выжимания пота», однако призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России. Какова, по Вашему мнению, причина неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России? Или более актуальна концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений, предложенная А. Маслоу? Свой ответ обоснуйте.

Задание 15. Закон самосохранения, взаимодействуя с другими законами организации, вносит свою компоненту в систему причинно-следственных связей и отношений человека в аспекте своих внешних проявлений. Закон воспринимается как определенная конкретная историческая ситуация с характерными для нее фактами, процессами, эмоциями, оценками, стратегиями и т.д. Например, конкурентная среда на рынке складывается так, что выживаемость для компании представляется как вопрос жизни и смерти. Возможны следующие варианты развития событий:

первый вариант – у компании нет ресурсов для противостояния конкурентам.

Компания терпит значительные убытки или даже ликвидируется;

второй вариант – компания имеет необходимые и достаточные ресурсы для того, чтобы сохранить свои позиции. Вследствие этого компания продолжает действовать, руководствуясь своей обычной стратегией и тактикой. Вопрос самосохранения рассматривается как текущий. Фирма к таким вызовам готова и реагирует на них спокойно, без потрясений;

третий вариант – вызовы со стороны конкурентов способствуют мобилизации всех имеющихся у организации ресурсов. Созидательная активность компании, обретает так называемое «второе дыхание», конкурентоспособность компании возрастает, и она оказывается в состоянии

решать даже более сложные задачи на внешнем рынке, чем ранее, казавшиеся в обычных условиях практически не решаемыми.

Каковы иные (помимо вышеперечисленных) варианты развития событий?

Что такое «ресурсы созидания» и «ресурсы разрушения»?

Каковы основные формы реагирования организации на вызовы закона самосохранения? Ч

то такое «законы риск-менеджмента»?

Как проявляется закон самосохранения в способности находить организационно-управленческие решения и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений?

#### **4. Ключи (ответы) к оценочным материалам**

##### **Тестовые материалы**

1. Ответ: 1, 2, 4
2. Ответ: 1, 2, 4, 5.
3. Ответ: 1, 3, 5.
4. (Ответ: 1, 2, 3)
5. (Ответ: 1, 2.)
6. (Ответ: 2, 3, 4)
7. (Ответ: 4)
8. Ответ: 1, 3, 4, 6.
9. Ответ: 4
10. Ответ: 5
11. Ответ: 3
12. Ответ: 1, 2, 4
13. Ответ: 1, 2, 4
14. Ответ: 1, 2, 4
15. (Ответ: 1, 4)
16. (Ответ: 1, 4)
17. (Ответ: 1, 2, 5)
18. (Ответ: 1, 2, 4)
19. (Ответ: 1, 2, 5)
20. (Ответ: 3)
21. Ответ: 1, 2, 5.
22. Ответ: 1, 3.
23. Ответ: 1, 3.
24. Ответ: б.
25. Ответ: 2.
26. Ответ: 3, 4.
27. Ответ: 1, 2, 4.
28. Ответ: 3, 4, 6, 7.
29. Ответ: 3.
30. Ответ: 3, 4.
31. Ответ: 2, 3, 4.
32. Ответ: 1, 2.
33. Ответ: 3.
34. Ответ: 1, 4, 5.
35. Ответ: 3.
36. Ответ: 3.
37. Ответ: 1, 2, 4, 6.
38. Ответ: 4

39. Ответ: 3.
40. Ответ: 1, 2, 4.
41. Ответ: 1, 2, 3.
42. Ответ: 1.
43. Ответ: а, в, г.
44. Ответ: 1.
45. Ответ: 1.
46. Ответ: 1, 2, 4, 6.
47. Ответ: б, в, г.
48. Ответ: а, б, в.
49. Ответ: а, б
50. Ответ: а, б, в
51. Ответ: а, б, в.
52. Ответ: б.
53. Ответ: б-в-а-г.
54. Ответ: а, б, в.
55. Ответ: 2, 3, 4, 5.
56. Ответ: 4, 2, 3, 1.
57. Ответ: 2, 3, 4, 5.
58. Ответ: 1, 2.
59. Ответ: 1, 2, 4.
60. Ответ: 1, 2, 3, 5.
61. Ответ: 2.
62. Ответ: 1, 3, 4.
63. Ответ: 1, 3, 5, 6.
64. Ответ: 1, 3, 4.
65. Ответ: 2, 4, 5.
66. Ответ: 1, 3, 4.
67. Ответ: 1, 2, 4, 5.
68. Ответ: 3.
69. Ответ: наиболее верный ответ –1.
70. Ответ: 1, 2.
71. Ответ: 1, 2, 4.

#### **Теоретические задания с открытыми вопросами**

1. Ответ: воздействия.
2. Ответ: конкурентное.
3. Ответ: целей.
4. Ответ: целей.
5. Ответ: людьми.
6. Ответ: целей.
7. Ответ: исследованиями
8. Должностное лицо
9. Организация труда рабочего
10. Г. Форда
11. Опираются на прогноз, а не на расчеты; составляются один раз в 3-5 лет; составляются в два этапа
12. Обеспечить наиболее экономическое выполнение заказов
13. П. Друкер и Р. Уотермен
14. Контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для фирмы
15. Удовлетворении определенных общественных потребностей

